



การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
กรณีศึกษา: บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
หน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
Business Continuity Management after COVID-19 Pandemic
Case Study: THAI Flight Training Co., Ltd.
Revenue Generating Business Unit of Thai Airways International (Public) Co., Ltd.

นนท์ฉัตร วีรานูวัตต์¹, รานี อธิชัยกุล², พรพิมล ไชยสนธิ^{*1}, จารุกิตต์ ไชยวรรณ¹
Nontlachata Viranuvatti¹, Rane Esichai², Porpimol Chaisanit¹, Charukit Chaiwan¹

¹ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57100

² สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดปทุมธานี 11120

¹ School of Management, Mae Fah Luang University, Chiang Rai 57100 Thailand

² School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi 11120 Thailand

*Corresponding author E-mail: porpimol.cha@mfu.ac.th

(Received: June 25 2024; Revised: August 8 2024; Accepted: September 5 2024)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (2) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาหน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารหน่วยงาน 2 ท่าน และกลุ่มพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ 4 ท่าน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสัมภาษณ์เพื่อการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะองค์กร 3) ความยืดหยุ่น และ 4) การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤตในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานมีความเห็นที่คล้ายกันในแนวทางการขับเคลื่อนองค์กร การปรับเปลี่ยนและการปรับปรุงกระบวนการและการทำงานให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างมีคุณค่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน รับฟังความคิดเห็น แก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ สุดท้ายคือความตั้งใจและมุ่งมั่นร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานที่จะนำพาองค์กรก้าวผ่านภาวะวิกฤตไปด้วยกัน

คำสำคัญ : การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ; การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019; บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด; หน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้; บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



Abstract

The objectives of this research were (1) to study the factors influencing business continuity management after COVID-19 pandemic, and (2) to propose guideline for effective post-pandemic business continuity management.

This qualitative research focus on the revenue-generating business unit of Thai Airways International Public Co., Ltd.; specifically THAI Flight Training Co., Ltd. The study sample included two executives and four operational officers. Data were collected through in-dept individual interviews and focus group discussions. The findings identified four key factors affecting business continuity management: 1) leadership, 2) organizational competency, 3) resilience, and 4) business continuity management strategies.

After the pandemic, the management team and staff shared a common vision for driving the organization toward survival. This involved revision, modifying, and reformation rules and regulations to achieve organizational proficiency. Effective resource utilization became a priority, emphasizing collaborative planning between management and staff. Ultimately, the shared goal is to guide the organization into a new era of success following the crisis.

Keywords : Business continuity management; COVID-19 pandemic; Revenue generating business unit; THAI Flight Training co. ltd.; Thai airways international (public) co. ltd.



บทนำ

การดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และบางครั้งยังทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นระดับโลกที่จะกล่าวในงานวิจัยนี้คือ หลังจากปี ค.ศ. 2000 เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากอดีตถึงปัจจุบันที่ส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทยอย่างรุนแรง อาทิ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการบิน และอุตสาหกรรมการบริการต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น โรคซาร์ส (SARS) หรือโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง ระบาดหนักในช่วงปลายปี 2002 ถึงปี 2003 พบการติดเชื้อครั้งแรกที่มณฑลกว่างตุง ประเทศจีน และมีการระบาดอย่างรุนแรงในปี 2003 ระบุว่า ในปี 2003 มีผู้ติดเชื้อ 8,098 คน ใน 29 ประเทศ และมีผู้เสียชีวิต 774 ราย (WHO, 2024) ต่อมาได้แก่ โรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 (H1N1) เดือน เม.ย. 2009 มีรายงานพบการระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 ในประเทศเม็กซิโก ก่อนที่จะระบาดไปยัง 116 ประเทศทั่วโลก ซึ่งข้อมูลจาก WHO ระบุว่า ในปี 2009 พบว่ามีผู้ติดเชื้อทั่วโลกมากกว่า 6.2 แสนคน จำนวนผู้เสียชีวิตที่ WHO ยืนยันอยู่ที่ไม่ถึง 20,000 ส่วนสำนักงานควบคุมและป้องกันโรคของสหรัฐ (ซีดีซี) คาดการณ์ว่าโรคไข้หวัดใหญ่ 2009 คร่าชีวิตประชากรโลกรวมกว่า 280,000 คน สถานการณ์การติดเชื้อในประเทศไทยพบว่าตั้งแต่เดือน เม.ย.-ธ.ค. 2009 ไทยมีผู้ติดเชื้อ 30,956 ราย และข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข ระบุว่า จำนวนผู้เสียชีวิตในไทยอยู่ที่ 196 ราย (10 ม.ค. 2009) ต่อมาในปี 2012 โรคเมอร์ส หรือโรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (Middle East Respiratory Syndrome: MERS) เกิดจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2012 พบการติดเชื้อครั้งแรกที่ประเทศซาอุดีอาระเบีย ในปี 2012 ก่อนแพร่กระจายไป 27 ประเทศทั่วโลก มีผู้ติดเชื้อทั้งสิ้น 2,494 ราย เสียชีวิต 858 ราย หรือคิดเป็นอัตราการเสียชีวิต 34.4% สำหรับประเทศไทยพบว่า มีการยืนยันพบผู้ติดเชื้อจำนวน 2 ราย ในปี 2015 เป็นชาวโอมาน 1 ราย และชาวคูเวต 1 ราย ถัดมาในปี 2014-2016 โรคลีโบล่า (Ebola Hemorrhagic Fever) จัดอยู่ในกลุ่มโรคชนิดเดียวกับ โรคไข้เลือดออก อันเกิดจากเชื้อไวรัสอีโบล่าซึ่งเป็นโรคติดต่อที่มีความรุนแรง พื้นที่การระบาดของโรคนี้พบมากในแถบแอฟริกา ปรากฏขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 1976 ในประเทศซูดานและสาธารณรัฐประชาธิปไตยคองโก และมีการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ในเดือนมีนาคม 2014 ไปจนถึงเดือนมกราคม 2016 มีผู้ติดเชื้อประมาณ 28,000 คน มีผู้เสียชีวิต 11,000 คน ในประเทศไทยเองปัจจุบันยังไม่พบเชื้อไวรัสนี้แต่ก็มีการเฝ้าระวังตลอดมา การแพร่ระบาดของโลกที่รุนแรงที่สุดอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อนเริ่มตั้งแต่ปี 2019-ปัจจุบัน : COVID-19 หรือโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นไวรัสที่เกิดขึ้นเมื่อปลายปี 2019 จนมาถึงปัจจุบัน (ปี 2022) โดยเป็นไวรัสที่มีอาการไม่แน่นอน คล้าย

ไข้หวัด แต่บางรายก็ไม่มีอาการใด ๆ ซึ่งความอันตรายของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วที่ปัจจุบันยังไม่มีใครให้คำตอบได้อย่างแน่ชัดว่า โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถลอยอยู่ในอากาศได้กี่ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่อันตรายกับการใช้ชีวิตประจำวันมากที่สุด ไวรัสโคโรนาไม่ได้หยุดแค่เพียงอยู่เฉยๆ เพราะปัจจุบันได้แพร่กระจายไปทั่วประเทศจีนและลามไปทุกประเทศทั่วโลก ปัจจุบันมีผู้ติดเชื้อทั่วโลกแล้วกว่า 523 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตกว่า 6.27 ล้านคน สำหรับประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อแล้วกว่า 4.39 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตแล้วกว่า 29,595 คน ข้อมูล ณ 18-05-2022 (ข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก (WHO)) จากเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวงการในเชิงธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการบินอย่างรุนแรงที่สุดเท่าที่เคยเกิดขึ้น

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สายการบินแห่งชาติ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ร้อยละ 47.86 ธุรกิจหลักของการบินไทย คือ ธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ การบินไทยยังมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจอื่นซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ ไม่ว่าจะเป็นบริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และบริการฝึกอบรมด้านการบิน โดยมีเครือข่ายเส้นทางการบินครอบคลุมถึง 30 ประเทศทั่วโลก การให้บริการของการบินไทยตลอดระยะเวลากว่า 60 ปีที่ประกอบธุรกิจนั้น มุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมทั้งการเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเรื่อยมา จนทำให้การบินไทยมีชื่อเสียงด้านการบิน ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในสายการบินยอดเยี่ยมของโลก และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งมีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหลากหลายกลุ่ม ตลอดจนได้รับรางวัลด้านการให้บริการต่าง ๆ มาโดยตลอด แต่ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคที่ผ่านมามีบริษัทฯ เกือบจะต้องปิดกิจการลง มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย เช่น เกิดการแปรรูปการบริหารจากรัฐวิสาหกิจสู่เอกชนเพื่อความคล่องตัวในภาระหนี้ อย่างไรก็ตามสุดท้ายแล้วบริษัทฯ จำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในขั้นตอนของศาลล้มละลาย โดยมีรัฐคอยสนับสนุนด้านการบริหารจัดการภายใต้คำสั่งศาล บริษัท ไทยโพลีเทรนนิง จำกัด หน่วยธุรกิจหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผิดชอบจัดการบริการด้านการฝึกอบรมให้กับนักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานบริการภาคพื้นในส่วนต่าง ๆ อีกทั้งมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศในส่วนของการศึกษาในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาทางด้าน



อุตสาหกรรมการบิน และได้รับประกาศนียบัตรรับรองการฝึกอบรม (ATO: Approved Training Organization) จากสถาบันการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการบินในประเทศไทย แม้ว่าในสถานการณ์วิกฤตจาก COVID แต่การเป็นผู้ปฏิบัติการทางอากาศ อาทิ นักบินและลูกเรือ หรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำเป็นต้องมีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติการทางอากาศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ดังนั้นบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จึงเป็นหน่วยธุรกิจหลักอีกหน่วยหนึ่งของบริษัท การบินไทยฯ ที่ยังสามารถสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องแม้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ณ เวลานี้สถานการณ์ต่าง ๆ เริ่มดีขึ้นและมีแนวโน้มที่อุตสาหกรรมด้านการบินจะกลับสู่สภาวะปกติในเร็ววัน แหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการมีการเตรียมตัวที่จะรองรับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก เป็นโอกาสที่อุตสาหกรรมด้านการบิน การท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมบริการจะกลับมาอย่างพร้อมเพรียงกัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติการให้เร็ว รอบคอบ และเหมาะสมที่สุด ดังนั้นทุกหน่วยงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีส่วนร่วมที่จะช่วยเหลือและทำทุกวิธีในส่วนของตนให้กับองค์กรเพื่อที่จะก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤตและไม่ให้องค์การต้องล้มละลายในที่สุด คณะผู้วิจัยมองเห็นประเด็นความสำคัญดังกล่าว จึงเห็นควรที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด หลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

2) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด หลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

คณะผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554), เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552), อรอนงค์ โรจนวัฒน์บุลย์ (2553) และ มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์ (2552) ด้านสมรรถนะองค์กร ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Zangiski, Lima & Costa (2011), Atkinson (2011) ด้านความยืดหยุ่นองค์กร ได้แก่ ผลงานวิจัยของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553), Hamel & Valikangas (2003), Gulati (2010), Romine (2012) และด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Asgary et al. (2012), Thompson (2010), Atkinson (2011), Watters (2010)

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และพนักงานส่วนปฏิบัติการอีกจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสรุปเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ค้นพบจากการเก็บข้อมูลทั้งหมดว่าส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไร สุดท้ายเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

ประชากร คือ กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของบริษัท ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน 2 คน พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ 4 คน ได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบบเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้น ใช้วิธีการเก็บข้อมูล ดังนี้

- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสาร รายงาน และข้อมูลที่รวบรวมได้จากหน่วยงานราชการและเอกชน และข้อมูลจากการค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต

- ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การบันทึกเสียง การจดบันทึก การสังเกตจากหน่วยงานที่ศึกษา

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. โทรศัพท์ติดต่อบุคคลในหน่วยงานที่ประสงค์จะขอสัมภาษณ์ แนะนำคณะผู้วิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย นัดวันและเวลาการสัมภาษณ์
2. ส่งหัวข้อหรือประเด็นที่จะสัมภาษณ์ให้ผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ทางไปรษณีย์, E-mail, LINE
3. เดินทางไปสัมภาษณ์ และบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการสังเกต
4. การสัมภาษณ์ทั้งหมดมีความสั้นยาวแตกต่างกัน ความยาวในการสัมภาษณ์โดยเฉลี่ยประมาณ 60 นาทีต่อบุคคลและต่อกลุ่มสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้กระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงาน และทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) พนักงานผู้ปฏิบัติการโดยการสัมภาษณ์ จดบันทึกข้อมูล อัดเทป ถอดเทป และการสังเกต จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

2 ท่าน บริษัท ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด

จากปัจจัยทั้ง 4 ด้านที่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีการเสียสละ การทุ่มเทให้กับงาน แม้ในช่วงที่มีการแพร่ระบาด การปลุกใจให้พนักงานมีแรงใจในการทำงานต่อ ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น มองสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสและสามารถเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่เพื่อให้พนักงานและองค์กรอยู่รอด การฝึกอบรมต่าง ๆ ของพนักงานภายในบริษัทฯ การบินไทยลดลงเนื่องจากการถูกยกเลิกเที่ยวบินในช่วงโควิด-19 ทางบริษัท ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด จึงได้เริ่มปรับตัวเป็นการเทรนนิ่งแบบออนไลน์ นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในโปรแกรมการเทรนนิ่งเพื่อยังให้แผนกมีรายได้ นอกจากนั้นเพิ่มเติมการจัดการเทรนนิ่ง และการเปิดคอร์สให้บุคคลทั่วไป นอกจากนั้นผลการงานวิจัยพบว่า ผู้นำต้องมีบาร์มี มิวสิคทัศน์ร่วมกับพนักงาน ร่วมรับฟังความคิดเห็น สร้างขวัญและความมั่นใจ ทำให้เห็นว่าไม่ว่าเหตุการณ์ใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นทางผู้บริหารเองก็พยายามที่จะแก้ไขปัญหา พยายามให้องค์กรมีรายได้ และพนักงานอยู่รอดได้โดยกระทบชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานให้น้อยที่สุด

ด้านที่ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ดีต้องเก่งด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง หรือ Change management ในส่วนของสมรรถนะองค์กร บริษัท ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด มีการปรับเปลี่ยนโดยเนื่องจากการเรียนการสอนในห้องเรียนลดลง ศูนย์เทรนนิ่งต้องนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาและมีการฝึกให้กับครูผู้สอนและพนักงานที่ช่วยดูแลระบบในการสอนออนไลน์ให้แก่ลูกค้า และที่สำคัญการสอนและการสอบการจบต้องได้คุณภาพและมาตรฐาน ไม่ต่างจากการเรียนในห้องเรียน เช่น การออกกฎการฝึกออนไลน์ที่ให้มีการเปิดหน้าจอตลอดเวลาและที่สำคัญหนึ่งแผนกจะมีการสร้างแผนฉุกเฉิน (Cooperation Risk Profile) มีการจัดเก็บและถอดบทเรียนแต่ละสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นมีการแก้ไขอย่างไร ซึ่งจะมีประโยชน์มากเพราะทำให้เกิดแนวทางป้องกันได้ในอนาคต วางแผนมาตรฐานป้องกัน เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

ด้านที่ 3) ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นองค์กร ผลการวิจัยพบว่าความยืดหยุ่นในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญภายใต้สถานการณ์



กอร์ปกับเดิมบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ล่าช้า เมื่อเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟู เนื่องจากประสบปัญหาทางการเงิน จึงได้เปลี่ยนสถานะเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานเอกชนองค์การหนึ่ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาทางการเงิน อีกทั้งยังทำให้บริษัทแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ง่าย เพราะสามารถแก้ไขกฎระเบียบได้ง่ายขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น ลูกค้ายกเลิกและพนักงานเกิดความพึงพอใจ ไม่ต้องเสียเวลาล่าช้าเหมือนในอดีต การจัดอันดับความสำคัญการวางแผนแบบมีระบบ สิ่งใดที่ต้องทำเป็นอันดับแรก การใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส หลังจากที่เกิดโควิด-19 บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จึงเป็นโอกาสในการดำเนินการปรับองค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทแม่ด้วย

ด้านที่ 4) ปัจจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทฯ ต้องได้ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา พยายามที่จะหารายได้เพิ่มหรือขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น การสร้างคอร์สฝึกอบรมในรูปแบบใหม่ ๆ จากที่เคยฝึกอบรมเฉพาะพนักงานสายการบินไทยและสายการบินอื่น ก็ควรมีการขยายตลาดมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคคลทั่วไปในรูปแบบ Non degree หรือนักศึกษาที่เรียนปริญญาตรีด้านธุรกิจการบินเพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มรายได้ บริษัทต้องมีความยืดหยุ่น การลดระเบียบขั้นตอนเพื่อทำให้การทำงานเร็วมากขึ้น มีความพร้อมในการแข่งขันเชิงธุรกิจ การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส การมอบอำนาจและกระจายงานให้แต่ละหน่วยงานดูแล การควบคุมรายจ่าย การกล้าตัดสินใจและการวางตัวให้เข้าถึงได้ง่าย รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในทุกระดับชั้น

ส่วนที่ 2 การศึกษาข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติการ 4 ท่าน บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด

จากปัจจัยทั้ง 4 ด้านที่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานผู้ปฏิบัติการเห็นว่าผู้นำควรมีความพร้อมเกี่ยวกับการจัดการในเรื่องนโยบายของบริษัท ที่ต้องเตรียมดูแลทั้งในสถานการณ์ปกติและช่วงวิกฤตการณ์ เช่น ด้านสถานการณ์การเมือง ภัยธรรมชาติหรือทางสภาวะสภาพเศรษฐกิจ โดยผู้นำจะต้องมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และมีแผนนโยบายสำรองเพื่อรองรับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นให้พนักงานได้เข้าใจและปฏิบัติตาม ผู้นำที่ดีต้องปรับตัวได้ในช่วงโควิด-19 มีนโยบายหลักของบริษัทที่ประกาศมาว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร รวมถึงเรื่องสุขภาพ การเตรียมตัวป้องกันที่สำคัญก็คือ มี sense opportunity ต้องรู้จักการปรับตัวรวดเร็ว คิดไวทำไว พลิกแก้วิกฤตเป็นโอกาส และติดตามสถานการณ์ให้ทัน ผู้นำที่ลงมามีส่วนร่วม สามารถให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาได้ รอบรู้ แก้ไขปัญหาได้ง่าย แล้วก็สามารถติดต่อได้

เป็นแบบเหมือนพวกเข้าถึงได้ง่าย และผู้นำที่ดีต้องสามารถจูงใจพนักงานในทุก ๆ ช่วงอายุให้มีการปรับตัวและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทันสมัยมาใช้ในระบบงานให้การทำงาน ทำให้ลดขั้นตอน รวดเร็ว และสะดวกขึ้น เช่น การอธิบายถึงความสำคัญ เพื่อให้คนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าสามารถปรับตัวในการทำงานที่เข้าใจกันได้มากขึ้น ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน คนเก่าอาจมีประสบการณ์มากกว่าแต่ความชำนาญในเทคโนโลยีจะน้อยกว่าคนรุ่นใหม่ เป็นต้น

ด้านที่ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานผู้ปฏิบัติการเห็นว่าหน่วยงานควรมีการเพิ่มขยายตลาดกอร์ปกับสมรรถนะที่บริษัทมี คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลจาก บริษัท การบินไทยฯ ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบินและการบริการเป็นอย่างดี การขยายธุรกิจใหม่เพิ่ม เช่น จากที่มีการเทรนนิ่งให้แก่พนักงาน ก็ควรเริ่มที่จะประสานงานทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาในการทำหลักสูตรร่วมมือและร่วมผลิต ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิชาชีพ รวมถึงความร่วมมือในรูปแบบ Short Course หรือ up skill and re skill ซึ่งสามารถเพิ่มรายได้และมีกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ด้วยชื่อเสียงของบริษัทฯ ทางสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีนักศึกษาที่เรียนเกี่ยวกับธุรกิจการบินและการบริการจำนวนมากที่ต้องการจะเข้าฝึกอบรมกับทาง บริษัท การบินไทยฯ และบริษัท การบินไทยฯ เองก็มีทรัพยากรอุปกรณ์มีสถานที่ฝึกปฏิบัติจริง และครูฝึกหรือพนักงานการบินไทยที่มีประสบการณ์ที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี พนักงานจึงมีความมั่นใจในนโยบายและสมรรถนะขององค์การเป็นอย่างยิ่งว่าสามารถนำพาบริษัทให้อยู่รอดได้

ด้านที่ 3) ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานผู้ปฏิบัติการมองว่าหลังการวิกฤตการณ์โควิด-19 ควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานอย่างถาวร ให้มีการกระจายงานที่ต้องช่วยเหลือกัน การนำเอาสื่อออนไลน์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น ดิจิตอลที่มาช่วยการโปรโมทและประชาสัมพันธ์ บริษัทการบินไทยฯ การยืดหยุ่นโดยการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เช่น การผลิตสื่อการสอนแบบออนไลน์ให้ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย มีการออกแบบการเรียนการสอนในเรื่อง metaverse มีการเจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่มจากแต่ก่อนจะเน้นกลุ่มลูกค้าแค่อุตสาหกรรมการบิน เช่น กลุ่ม Millennial กลุ่มนี้จะเน้นเรื่อง mindset เป็นหลัก ก่อนเรื่องการบริหารเงินในการทำธุรกิจ นอกจากนี้ได้นำเอาอุปกรณ์ที่ไม่ใช่แล้วบนเครื่องบินมาผลิตเป็นสินค้าวางจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท เช่น การนำเสื้อชูชีพบนเครื่องบินที่หมดอายุมาตัดเป็นเสื้อแจ็กเก็ตหรือแม้แต่ผ้าห่มเบาะบนเครื่องบินนำมาตัดเย็บทำเป็นชุดหรือกระเป๋าถือ ผ้ากันเปื้อน เป็นต้น เพื่อเพิ่มรายได้และขยายธุรกิจในความหลากหลายของสินค้า



ด้านที่ 4) ปัจจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า การให้โอกาสคนรุ่นใหม่ในการเติบโต เช่น ขึ้นตอน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง (Career path) อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การเชื่อมโยงระบบไอทีและความถนัดด้านเทคโนโลยี ระหว่างคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ต้องมีการประเมินความเสี่ยงขององค์กร ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม การปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ความพร้อมในการเผชิญกับภาวะวิกฤต ในทุกสถานการณ์เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนหวังให้ผู้นำเป็นที่พึ่งพาได้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า จากปัจจัยที่ 1 ตามกรอบแนวคิดฯ ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีการเสียสละ การทุ่มเทให้กับงานแม้ในช่วงที่มีการแพร่ระบาด การปลุกใจให้พนักงานมีแรงใจในการทำงานต่อ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยที่ต้องใช้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ มีการเป็นแบบอย่างตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เช่น ลงมือทำทุกอย่างด้วยตัวเองและทำงานหนัก ในท่ามกลางภาวะวิกฤตเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเชื่อมความผูกพันขององค์กร สร้างความรู้สึกร่วมกัน การลงเรือลำเดียวกัน การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและไม่ละทิ้งพนักงานจะแม้ในช่วงวิกฤตการณ์ ขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลให้ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ตามทฤษฎีงานวิจัยของ สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554) สามารถระบุตัวตนแบบธุรกิจ สามารถดำรงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ สร้างความผูกพันและชาญฉลาดในการใช้อำนาจ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น มองสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสและสามารถเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่เพื่อให้นักงานและองค์กรอยู่ และผู้นำต้องมีบารมี มีวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงาน สามารถสร้างความมั่นใจทำให้เห็นว่า ไม่ว่าเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นทางผู้บริหารเองก็พยายามที่จะแก้ไขปัญหา พยายามให้องค์กรมีรายได้ และพนักงานอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) และ มารศรี เจริญภาพพิพัทธ์ (2552) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าผู้นำที่ดีต้องมีพลังแห่ง

ภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ขับเคลื่อนให้คนในองค์กรสามารถสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การด้วยผลลัพธ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์สินค้า กระบวนการและบริการ เป็นต้น

บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด จัดลำดับความสำคัญขององค์กรคือต้องมีการวางแผนเตรียมการเกี่ยวกับความร่วมมือ และการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตรงตามงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) คือ มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งเน้นลูกค้า สร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทำงานเป็นทีม จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลดการควบคุม มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zangiski, Lima & Costa (2013) จากปัจจัยที่ 2 ตามกรอบแนวคิดฯ กล่าวได้ว่า สมรรถนะขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากร กระบวนการและกิจกรรม การอภิปรายผลและการแบ่งปัน การเรียนรู้ขององค์กร ระบบความเชื่อขององค์กร การระดมทักษะ และการบูรณาการการเผยแพร่และการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ Atkinson (2011) ได้พบว่าการกระทำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และช่องโหว่ของธุรกิจส่งผลต่อความต่อเนื่องขององค์กร การปรับตัว การเปลี่ยนแปลง การฟื้นฟูแบบซับซ้อน หน้าที่ในการปรองดองและระบบเชิงซ้อน ส่งผลต่อสมรรถนะองค์กรที่ดี

การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาทางการเงิน อีกทั้งยังทำให้บริษัทแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ง่ายเพราะสามารถแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น ลูกค้าและพนักงานเกิดความพึงพอใจ ไม่ล่าช้าเหมือนในอดีต ดังนั้นความยืดหยุ่นขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนงาน ความพร้อมในการปรับตัวตามสถานการณ์ทุกรูปแบบ ดังที่ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) จากปัจจัยที่ 3 ตามกรอบแนวคิดฯ กล่าวไว้ว่า องค์กรจะต้องมีความคล่องตัวในการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประเมินเหตุการณ์ดังกล่าวว่ามีผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างไรโดยเร็ว และตัดสินใจประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพในการกู้คืนและกลับสู่สภาวะการดำเนินงานแบบปกติอย่างรวดเร็ว หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์กรต้องพัฒนาความยืดหยุ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีเหตุการณ์ที่แตกต่างจากแผนที่วางไว้เกิดขึ้น การยืดหยุ่นโดยการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamel & Valikangas (2003) และ Gulati (2010) กล่าวว่า องค์กรที่ยืดหยุ่นดีจะต้องมีความคล่องตัวในการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประเมินเหตุการณ์ดังกล่าวว่ามีผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างไรโดยเร็ว และตัดสินใจประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพในการกู้คืนและกลับสู่สภาวะการดำเนินงานแบบปกติอย่างรวดเร็ว



ส่วนองค์การที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าจะมีความเปราะบางในการปรับตัวจากความสูญเสียมากกว่าและมีความต่อเนื่องทางธุรกิจน้อยกว่าอีกด้วย (Romine, 2012)

นอกจากนี้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จากปัจจัยที่ 4 ตามกรอบแนวคิดฯ สามารถวัดได้จากจำนวนเดือนที่องค์การกลับสู่ภาวะปกติ และเปอร์เซ็นต์ของความสามารถขององค์การหลังจากเกิดภัยพิบัติ (Atkinson, 2011) นอกจากนี้งานวิจัยของ Watters (2010) พบว่า การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management - BCM) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และระเบียบ (Establishing) (2) การนำไปปฏิบัติและการดำเนินงาน (Implementing and Operating) (3) การเฝ้าติดตามและการทบทวน (Monitoring and Reviewing) และ (4) การรักษาและการปรับปรุง (Maintaining and Improving) การรักษาและการปรับปรุงระบบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยการปฏิบัติการป้องกันและแก้ไขบนพื้นฐานของผลการทบทวนการจัดการ

2. ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า บริษัทไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด ควรมีแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้ 1) ในภาพรวมแนวทางการบริหารจัดการจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และระเบียบ วิธีปฏิบัติของความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะส่งผลตามนโยบายต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารระดับหัวหน้างานควรต้องกำหนดและทำแผนปฏิบัติการที่มีไว้ไปดำเนินการโดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการกำหนดแผนการดำเนินงานตั้งแต่ต้น มีการควบคุม สร้างกระบวนการ และปฏิบัติของความต่อเนื่องทางธุรกิจไปใช้ 3) ผู้บริหารต้องติดตามและทบทวน พิจารณารายงานผลของการจัดการเพื่อให้ตรงตามแผนงานที่วางไว้ และ 4) การเก็บรักษาจุดดัดการปรับปรุงจุดด้อยที่เกิดขึ้นกับความต่อเนื่องทางธุรกิจจากการปฏิบัติ รวมถึงการป้องกันและแก้ไขบนพื้นฐานของผลที่เกิดจากการทบทวน สุดท้ายคือ 5) ต้องมีการจัดการและการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะจัดการอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Asgary, Anjum, & Azimi (2012) พบว่า การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถวัดได้จากระยะเวลาที่องค์การหยุดชะงักเมื่อประสบกับภัยคุกคามระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิภาพสามารถวัดได้จาก ชีวิตและสินทรัพย์ที่สูญเสียไป ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนร่วม ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ผลผลิตของทรัพยากรงบประมาณสูงสุด บทเรียนที่องค์การได้รับ (Thompson, 2010)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1) ด้านภาวะผู้นำ ผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวจิตใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติงานโดยคิดว่าเป็นเหมือนกิจการของตัวเอง พนักงานเอง มีศิลปะในการครองใจคน สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนเต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน จูงใจพนักงานให้เกิดความตื่นตัวต่อการทำงาน ต้องมีเทคนิคในการนำพาทีมสูงเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและร่วมมืออันดี ต้องเปิดกว้างทางความคิดเห็นรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบด้าน ให้ความสำคัญในด้านความคิดของพนักงานในองค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับชั้นสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อต่อกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและทดลองนวัตกรรม ไม่ยึดติดความสำเร็จเก่า ๆ ก้าวทันสถานการณ์โลกเพื่อผลความสำเร็จที่ดีขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มที่และสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา มีการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมและพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประเมิน ติดตาม และปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

2) ด้านสมรรถนะองค์การ สมรรถนะขององค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดีซึ่งทางองค์การสามารถทำให้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีระดับดีขึ้นมากกว่าเดิมได้อีก เช่น ผู้บริหารต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์สูง จึงจะสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการปรับตัวต่อวิกฤตการณ์และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวได้ดีและมีความยืดหยุ่นในแต่ละสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดและการจัดการภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความรู้ภายในองค์การ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การต้องมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารต้องมีความชัดเจนเที่ยงตรง องค์การต้องมีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ ทั้งนวัตกรรมทางด้านสินค้า การให้บริการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีด้านอื่น ๆ รวมถึงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมทั้งทางด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงานภายในองค์การและมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

3) ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารรวมถึงพนักงานผู้ปฏิบัติการต้องมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ต้องมีระบบสำรองและระบบป้องกันโดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะวิกฤต กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การในเชิงปฏิบัติภายในและหน่วยงานภายนอกที่ทำธุรกิจร่วมกันและเคร่งครัดเกินไปอาจส่งผลเสีย



ด้านระยะเวลาและการดำเนินการ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขโดยใช้วิกฤตในครั้งนี้เป็นโอกาสที่ดีในการเปลี่ยนแปลง

4) ด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานองค์กรในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานซึ่งต้องมีความสอดคล้องและอยู่บนพื้นฐานกับผลประโยชน์การด้วย อีก 2 ส่วนสำคัญที่ควรกระทำ คือ การบริหารจัดการผลกำไรที่ดี ความสามารถการทำการกำไรจากธุรกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องแม้อยู่ภายใต้สถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ และควรต้องมีการจัดการทางการเงินการตลาดเชิงรุก การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรกลุ่มธุรกิจเดียวกัน คำนึงถึงสัดส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตขึ้น ความต้องการสินค้าของตลาด ความพึงพอใจของผู้บริโภค เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรให้มีผลประโยชน์การที่ได้อย่างต่อเนื่องสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด หน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายกันแต่เป็นหน่วยธุรกิจที่ขึ้นตรงกับบริษัทแม่ที่ต่างกัน เพื่อจะสามารถมองเห็นมุมมองในเชิงการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานกฎระเบียบที่ต่างกัน

2) ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจหรือองค์การด้านธุรกิจอื่นที่มีลักษณะต่างกัน หลังจากได้ผลการวิจัยแล้วนำมาเปรียบเทียบพิจารณาการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันแต่อาจมีมุมมองเชิงการปฏิบัติที่คล้ายกัน หรือได้รับองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการแบบใหม่เกิดขึ้น

3) เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากประชากรจึงเป็นเพียงกลุ่มน้อยทำให้มีจำนวนประชากรขนาดเล็ก ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาจากกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น โดยศึกษาจากพนักงานผู้ปฏิบัติการทั้งแผนกหรือหน่วยงานที่ทำการศึกษา อาจารย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่ประสบปัญหาในการจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ในภาวะวิกฤตเช่นกัน เป็นต้น ทำการศึกษาในรูปแบบงานวิจัยในเชิงปริมาณ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ

เอกสารอ้างอิง

กฤตกร กัลยรัตน์. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์ การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ข้อมูลประวัติ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). [online]. เข้าถึงได้จาก : https://www.thaiairways.com/th_TH/about_thai/company_profile/index.page. 2567.

มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์. (2552). อิทธิพลของคุณสมบัติของทรัพยากร ความสามารถขององค์การและความสามารถของผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์การ: กรณีศึกษา ธุรกิจรวบรวมและรับซื้อขยะรีไซเคิลในภาคตะวันออกของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สীবวงศ์ กาพวงศ์. (2554). ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุลย์. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Asgary, A., Anjum, M. I., & Azimi, N. (2012). Disaster Recovery and Business Continuity after the 2010 flood in Pakistan: Case of Small Business. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 46-56.



- Atkinson, C. L. (2011). **An Evaluation of the Impact of Local Government Institutions on Business Resilience in Disaster.** (Doctoral Dissertation). Florida Atlantic University, US.
- Gulati, R. (2010). **Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business.** Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). **The Quest for Resilience.** Harvard Business Review.
- Romine, J. (2012). **Business Continuity and Resilience Engineering - How Organizations Prepare to Survive Disruptions to Vital Digital Infrastructure.** (Master Thesis). The Ohio State University, OH.
- Thompson, D. D. P. (2010). **Building Effectiveness in Multi-State Disaster Management System: The Case of the Caribbean Disaster and Emergency Response Agency.** (Doctoral Dissertation). The Pennsylvania State University, PA.
- Watters, J. (2010). **The Business Continuity Management Desk Reference: Guide to Business Continuity Planning, Crisis Management & IT Disaster Recovery.** USA: Leverage Publishing.
- WHO. (2024). COVID-19 epidemiological update. Edition 169. **Emergency Situational.** published 15 July 2024.
- Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. **International Journal of Production Economics**, 1-14.